



BUS862 Research of Changes in Industrial
Structure and Family Business Culture
(Doctor)

제 9주차 리포트

과 목 : 산업구조 변화와
가족기업 문화연구
교수명: 김 종 주 교수님
코 드 :
과 정 : 박사과정 2학기
학생명: 김 경 민

[가족기업의 후계자 교육]

1. 후계자교육의 중요성

- 가족기업의 영속성을 보장하기 위해
- 가족기업 자체의 특성 때문
- 창업세대의 희망사항
- 사회적 여건의 성숙 때문

- 부모와 후계자의 준비사항 :

- > 경영권 승계와 관련된 체계적인 후계자 교육이 필요: 98.5%
- 부모의 역할 (후계자를 위한)
 - > 어렸을 때부터 승계를 위한 기초 작업
 - > 사업의 좋은 점과 나쁜 점을 모두 자식에게 알려준다.
 - > 기업 승계는 의무가 아니라 경력의 기회임
 - > 남자 + 여자 동등한 기회 제공

- 후계자가 준비할 사항 : 승계의 기본 개념, 다른 젊은이들의 경험과

어드바이스, 심사숙고, 토론

- > 가족기업에 대한 관심과 열정
- > 기업의 규칙준수
- > 가족기업 : 자신의 경력개발의 기회
- > 혜택보다는 최대한 공헌

부모	자식
보수적	개혁적
위험회피/ 안정추구	위험선호
통제권의 상실을 두려워함	통제받기를 원함
안전한 방법으로 업무처리	성장/변화지향, 일상적인 업무처리를 깨림
과거에 중점	미래에 중점

2. 후계자 교육, 훈련 프로그램

- 자식교육이 비즈니스교육보다 중요

(헌츠먼 코퍼레이션의 존 헌츠먼 회장)

후계자 교육 / 훈련 프로그램

- 멘토 제도
- 순환 / 교환 훈련
- 산업(실무) 교육
- 주니어 미팅 (젊은 사장단모임과 같은 수평 그룹이나 다른 회사의 방문)
- 팀 구축 (태스크 포스, 외근팀, 연합출장)
- 사업에 참여 (이사회 회의, 전략기획 회의, 회사 친목모임과 행사 등)
- 정보흐름 분석
- 회사 밖의 동료 모임
- 재무제표 분석

자료: 남영호 / 박근서, 『가족기업론』, 청목출판사, 2006. p.244.

- 인적자원 투자 : 교육훈련

- 인적자본에 대한 교육기간이 1년만 증가

: 회원국의 1인당 GDP 4~7% 정도 증가

- 기업가는 선천적으로 타고 나는 것이 아니라 만들어지는 것

3. 후계자의 리더십개발

후계자 경력개발 타임테이블

	유년기	청년기	참여기	후계자	리더	회장
후계자의 역할	집에서 성장	가족기업 밖에서 학습	기업 내에서 멘토로부터 학습 (전문경영자)	후계자로서 지명 받음. 시니어나 이사회로부터 학습	CEO시니어 경영 팀의 구성원이 됨	이사회회의 리더와 CEO를 지원함
나이	0~18	18~28	25~35	30~40	35~65	55~70
목표	기업에 대한 긍정적인 태도, 기본교육, 기술개발, 긍정적 직업 습관	고등교육: 자신감과 조직 기술개발, 경력개발 시작	기능전문가, 계획, 조치의 사결정 문제 해결기술	전반적관리, 이익센터 책임	실무개발: 개인적 성장, 자기의식, 계속교육	인생계획: 다른 관심사 나 기회 개발

후계자 양성 로드맵: 후계자 공부하기

공부하기	우선순위	패러독스	해결방안	조직수명 주기영향
사외에서 공부하기	능숙성	내부/외부	외부	최소
사내에서 공부하기	가치관의 영속	이어가기/ 다르게 이어가기	1. 세부적인 아닌 큰 철학 유지 2. 가족기업 가치관의 시장가치 배우기	약간
기업 리더하기 공부하기	통찰력	비공식/ 공식	단순한 해결방법 없음, 꾸준한 연마와 실행	큼
기업에서 물러나기 공부하기	선견지명	물러나기 위해 리더하기	1. 은퇴스케줄의 수립 2. 은퇴관리시스템개발 3. 은퇴계획의 충실히행	큼

자료: Moores Ken, Mary Barrett(2002), Learning Family Business: Paradoxes and pathways, ASHGATE, p.147.

- 후계자 선발 후 계획
- 후계자 : 30 ~35세 정도
- 현 최고경영자 : 50대 중반 이후
- 후계자의 경력경로 계획, 후계자의 고과기준 성문화
- 후계자들의 모임에 참석, 경험 공유
- 가족 이외의 멘토로부터 배움

- 리더로서 함께 일하기
- 함께 일하기
 - > 차기 우리가족기업의 리더는 누구인가?
 - > 당신이 기업을 위해 할 수 있는 능력은 무엇인가?
 - > 누가 멘토의 역할 하고 있는가?
 - > 성과는 어떻게 평가할 것인가?

- 과거의 교훈
 - > 과거 중에서 지켜야 할 가장 중요한 것은?

- > 선대의 가장 큰 교훈은 ?
- > 귀사의 핵심적인 가치는 ?
- > 귀사의 핵심역량은 ?
- > 훌륭한 가족의 규칙은 ?

- 미래를 위한 비전

- > 가정/일의 균형
- > 변화관리
- > 우선순위 결정
- > 승계계획
- > 커뮤니케이션
- > 기타

4. 전문경영자

- 전문경영자 필요성

- > 경영능력의 부족
- > 기업경영의 규범과 가치를 바꾸기 위해서
- > 후계자에 대한 준비를 위해서

- 전문경영제도의 문제점

- > 기업가의 가치관, 경영방식과 전문경영자의 가치관과 경영방식의 차이
- > 기대와 현실의 차이

- 전문경영제도의 대안

- > 가족구성원의 전문경영자화
- > 비 가족종업원의 전문경영자화 : 온정주의 > 협력주의

> 외부 전문경영자의 영입.

- **가족구성원의 전문경영자화**

- 기업에서 일할 의지와 능력을 갖춘 자가 가족 내에 존재할 경우
- 창업자가 가족의 가치관을 기업 내에서 영속되길 원할 경우
- 가족이 기업의 소유와 경영을 계속 유지하길 원할 경우
- 기업의 전략이 가까운 시일 내에 바뀌지 않을 경우

- **준비할 사항**

- **가족구성원의 교육훈련과 프로그램 개발**

- > 가족구성원의 경력에 대한 희망사항
- > 기업이 필요로 하는 기술과 능력 등을 터놓고 대화: 가족회의

- **비가족종업원의 전문경영자화**

- 가족구성원이 가족기업에서 일하기를 싫어하거나 관심이 없을 경우
- 비가족종업원 중에서 경영자의 자질과 능력을 가진 자가 있을 경우
- 오너와 종업원의 신뢰수준이 아주 높을 경우
- 오너가 자기의 전략적 관심사와 가치관을 연속시키고 싶을 경우

- **준비할 사항**

- 비가족종업원의 능력과 자질을 평가하기 위한 평가시스템 구축
- 비가족종업원 중에서 필요한 추가적인 일체의 교육/훈련 제공
- 오너 가족과 똑같은 각종 혜택의 기회를 비가족종업원에게 제공.

- **외부전문가의 전문경영자화**

- 가족구성원, 비가족종업원 중에서 기업경영의 능력이나 전문지식을 갖춘 자가 없거나 관심조차 없을 경우

- 기업전략이나 가치관을 변경할 필요가 있을 경우

- 준비할 사항

- 외부전문경영자가 기업과 가족의 문화, 가치관을 이해할 시간 제공
- 외부 전문경영자의 관심사를 기업에 묶어둠
- 외부 전문 경영자의 지역사회 구성원화.

5. 장수기업의 정의와 비결

- 장수기업의 정의: “평균수명 이상 사업을 영위하며 생존하는 기업”
- 업력 30년 이상기업.

1) 장수기업 성공요건

- 가족기업은 다음의 경우 유리
- 대리인 비용이 낮을 때
- 리더 와 주요 오너 간의 집사주의가 팽배할 때

- 다음과 같은 경우 장수기업이 가능

- 의결권이 주요 가족소유권에 필요하다
- 의결권이 없는 가족 CEO와 책임있는 독립적인 이사가 존재
- 화합하는 복수의 가족구성원이 경영자로 근무
- 가족은 세대를 가로질러 기업을 유지하려 한다.

2) 효율적인 지배구조

- 가족이 지켜야 할 사항 8가지
- 명확하고 강력한 비전의 구축
- 강력한 기업가정신 배양
- 위험을 줄이고 기회를 포착할 전략적인 계획수립

- 가족, 자산, 환경을 연결할 단일구조 구축
- 명확한 역할과 책임 성문화
- 대화하라
- 구성원이 역량을 구축할 수 있도록 지원
- 탈출전략을 포함하여 독립성을 보장.

3) 장수기업을 위한 교훈

- 경쟁자에 대해 말하지 말고 고객에 관심을 가져라
- 카리스마형 리더보다는 비전있는 리더를 가져라 //
- > 비전있는 리더는 응집력있는 팀과 중요한 미션을 가지고 있다,
- 정교한 조직구조나 복잡한 시스템보다는 지축으로서 가치추구를 주도하는 통제된 사람에 의존하라.
- 큰 전략보다는 미션을 충족시키고 실행을 강조하는 가족기업이 되라.
- 너무 공격적으로 상대방을 공격하지마라.
- 다각화에 과도하게 의지하지 마라.
- 지나친 쇄신을 수행하지 마라.
- 순이익에 지나치게 얽매이지 마라.

4) 장수가족기업 비결 : 서구

- 지속성 / 공동체 / 관계성 / 지휘통제

5) 우리나라 장수가족기업 문제점.

- 가족기업 오너(경영자)의 독단경영
- 한정된 가족기업의 연구자
- 가족기업의 승계에 대한 일반인들의 부정적 인식 : 기회의 평등보다는,
 - 결과의 평등 강조
- 정부와 학계의 관심이 부족.

6) 명문장수기업의 특징

- 가족구성원 간의 강한 신뢰
- 현 경영자와 후계자 간의 목표 일치/ 자아실현 추구 등
- 가족이사회/ 가족회의의 정례화 등 효율적인 지배구조
- 화합하는 복수의 가족구성원이 경영자로 근무
- 가족은 세대를 가로질러 기업을 유지하려 함
 - > 기업가정신의 세대간 이전/체계적인 후계자교육훈련
- 지역사회에 대한 공헌(CSR)을 중시